

## PENDIDIKAN, PENGALAMAN DAN KOMUNIKASI DALAM PENGELOLAAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA PROFESIONAL

---

**Djumadi Purwoatmodjo**

*Program Magister Manajemen Universitas Semarang*

✉ *Jl. Seruni V No. 07, Tlogosari Kulon, Semarang*

### ABSTRACT

*Human resources are very urgent in relation with the top management. The man is not only being human capital because of having feeling, thinking, and unique need. Staff need is not only salary, but also non-financial compensation. Therefore, career is being psychological term. Career structure of career for the future was developed structure of networking and cellular. Career management mode was changed into flexible structure so that the staff must have had skill full and relation. Hence, it is very important to have experience, education and communication in order to develop professional human resources. In this case, education was practiced in school, workshop. Experience that is derived from the office circumstances while communication developed through company management. Skill and knowledge are so fast old fashioned which the concept of the conscience developing to learn how to learn on the job experience. Staff empowerment included three concept, that is empowerment, freedom of speech, and organization culture.*

**Keywords :** *human resource, education, experience, communication*

### PENDAHULUAN

Kajian makalah ini mengenai pengembangan sumberdaya manusia (SDM) atau *human resource development* dalam organisasi perusahaan dengan beberapa sub pokok bahasan penting yaitu : pendidikan, pengalaman, dan komunikasi. SDM merupakan aset utama bagi pembangunan, karena itu untuk mencapai tujuan pembangunan nasional perlu memobilisasi semua SDM yang ada. Permasalahan SDM di masa depan makin lama semakin menonjol sebagai suatu permasalahan kunci bagi segala upaya pembangunan di segala bidang. Pemahaman tentang SDM yang baik dan tertib, merupakan langkah yang sangat strategis dalam membina suatu organisasi apapun bentuknya. Kualitas SDM merupa-

kan hasil akal budi disertai pengetahuan serta pengalaman yang diperoleh melalui usaha-usaha dengan penuh kesadaran, yang antara lain dikembangkan melalui pendidikan. Kualitas SDM berpengaruh terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi sekaligus berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan individu dan masyarakat.

Beberapa ahli menjelaskan bahwa manajemen SDM timbul sebagai suatu masalah baru pada tahun 1960-an, sedangkan manajemen personalia timbul tahun 1940-an walaupun masalah personalia yang menuntut perhatian manajerial sudah timbul sejak masa revolusi industri. Secara umum fungsi personalia lebih ditekankan pada aspek administratif seperti: perekrutan, pengangkatan, pelatihan, evaluasi,



kompensasi dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Sedangkan manajemen SDM lebih mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan perencanaan, penggunaan, pembinaan dan pengembangan, serta perlindungan SDM dalam pendayagunaannya.

Pendayagunaan SDM mencerminkan pentingnya pengelolaan SDM di berbagai tingkat di dalam suatu organisasi, mulai dari tingkat perorangan, tingkat kelompok dan tingkat organisasi. Mengelola SDM berarti mengelola keefektifan perorangan, keefektifan kelompok dan keefektifan organisasi. Jadi dalam mendukung efektivitas organisasi maka manajemen SDM harus mampu memperhatikan harapan manajemen, kebutuhan karyawan dan tuntutan masyarakat. Kini semakin kritisnya tantangan global dalam penggunaan SDM yang efektif, sehingga manajemen SDM menjadi lebih penting. Diperkirakan masalah SDM sekarang menuntut lebih banyak perhatian manajemen puncak dan diramalkan kondisi ini akan terus meningkat.

## PEMBAHASAN

### Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen SDM meliputi fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat (Flippo, 1992). Menurut Amstrong (1988) manajemen SDM adalah suatu pendekatan terhadap empat prinsip dasar sebagai berikut. (1) SDM adalah aset yang paling penting dimiliki oleh suatu organisasi. (2) Keberhasilan organisasi sangat mungkin dicapai dengan pengembangan SDM. (3) Budaya dan nilai-nilai masyarakat, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. (4) Integrasi, yaitu

mengkondisikan semua anggota organisasi untuk bekerjasama mencapai tujuan bersama.

Handoko (1989) menjelaskan pengelolaan SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan tertentu. Pengelolaan SDM dimulai dengan mencari SDM, dan apabila organisasi sudah diperoleh maka harus diberi gaji, kesejahteraan, dikembangkan, dan diperhatikan promosinya serta diakhiri dengan pemberhentian atau PHK termasuk sistem pensiun atau pesangon.

Menurut Dessler (1986) manajemen SDM dalam organisasi merupakan proses yang meliputi beberapa langkah, yakni: (1) penyusunan proyeksi kondisi internal organisasi; (2) meninjau dokumen kemampuan manajemen untuk menentukan bakat kepemimpinan yang kini dimiliki (pendidikan, pengalaman, kompensasi, komunikasi dan motivasi); (3) penyusunan bagan pergantian pimpinan.

### Pengelolaan Pengembangan SDM

Secara historis paradigma pengembangan SDM berkembang dari waktu ke waktu sebagai berikut.

**Sistem ketrampilan tangan.** Pada dekade 1600-1700, pengembangan SDM diarahkan menggunakan dasar ketrampilan tangan. Di bawah sistem ini produk barang dan jasa dihasilkan oleh sekelompok kecil pekerja di tempat kerja yang sempit (biasanya di rumah) dan diawasi oleh semacam mandor atau kepala tukang. Tiap kepala tukang membawahi beberapa murid magang dan pekerja lepas. Ketika kepala tukang pensiun, pekerja senior menggantikannya. Tidak ada yang merasa bingung tentang akhir karir dan tidak ada pertengkaran tentang upah. Ketika kebutuhan produk meningkat, sistem ini tidak dapat dipertahankan lagi. Para pengrajin menyewa lebih banyak lagi pekerja lepas dan yang



magang, tempat kerjanya berkembang layaknya seperti pabrik kecil. Pada saat yang sama, mesin-mesin mulai dikenal untuk menghasilkan produk yang lebih murah, cepat dan berkualitas. Inilah sebagai indikasi awalnya revolusi industri.

**Manajemen Ilmiah.** Awal tahun 1900-an, banyak perubahan teknologi di tempat kerja yang sering menimbulkan beberapa masalah karena memerlukan tenaga trampil untuk operasional mesin. Saat itu mulai muncul aturan dan ketentuan untuk mengawasi dan mengendalikan pekerja, kemudian mulai terjadi spesialisasi tenaga kerja yang lama kelamaan monoton dan membosankan. Selanjutnya muncul fenomena baru, yakni manajemen ilmiah yang menganggap bahwa ada suatu cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu yakni: cara termurah, tercepat dan paling efisien untuk mengerjakan suatu tugas; walaupun prosesnya mungkin paling tidak aman (beresiko) atau paling tidak etis, namun itu adalah hak perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan. Seorang pelopor manajemen ilmiah mengumpulkan data dan mengevaluasi tentang gerakan spesifik yang dibutuhkan untuk melakukan beragam pekerjaan. Ia memilah pekerjaan ke dalam tugas spesifik dan menyeleksi gerakan yang dibutuhkan untuk melengkapinya hingga tugas tersebut layak untuk dikerjakan. Karyawan yang sukses memperoleh penghasilan besar sebaliknya yang gagal dihentikan. Manajemen ilmiah membuktikan keandalannya sebagai alat manajemen efektif yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan, namun dikritik karena memperlakukan karyawan sebagai alat sehingga tidak manusiawi.

**Hubungan Manusia.** Pada tahun 1920-an dan awal 1930-an muncul pengembangan SDM. Howthorne dalam Flippo (1992) meneliti faktor-faktor penentu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Misalnya diuji apakah sinar lampu mempengaruhi

produktivitas kerja, yang ternyata tidak signifikan. Justru yang menjadi faktor pokok adalah interaksi manusia dan perhatian pimpinan pada karyawan. Temuan ini merupakan hal pertama kali yang mengindikasikan bahwa faktor sosial dalam lingkungan pekerjaan telah bermakna nyata terhadap produktivitas kerja. Penelitian selanjutnya tentang faktor sosial dan bagaimana para individu merespon apa yang telah dihasilkannya. Hasil studinya mengindikasikan bahwa kebutuhan-kebutuhan karyawan harus dimengerti dan dipenuhi agar mereka puas dan hasil kerjanya produktif. Fokus hubungan antar manusia merupakan tulang punggung dari program keterlibatan karyawan yang ternyata mampu meningkatkan produktivitas karyawan di satu sisi dan keuntungan perusahaan di pihak lain. Komunikasi antar karyawan dan pimpinan perlu agar kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif terpenuhi. Pendekatan hubungan manusia penting, namun dalam kenyataannya cenderung hanya mencapai hasil minimal dalam peningkatan *output* dan kepuasan kerja. Kinerja yang kurang bersemangat disebabkan oleh: (1) Terlalu sederhananya aplikasi konsep perilaku manusia dalam sebuah organisasi, dimana karyawan yang bahagia adalah pekerja keras dan tidak lebih sekedar hipotesis saja. (2) Gagal mempertimbangkan perbedaan individu karyawan. Tiap karyawan merupakan manusia unit dan kompleks yang dicirikan dalam hal keinginan, kebutuhan dan nilai. Apa yang memotivasi seseorang belum tentu berlaku untuk karyawan lain. Keadaan bahagia atau perasaan senang mungkin berpengaruh hanya sedikit atau bahkan tidak sama sekali terhadap produktivitas. (3) Gagal mengenali kebutuhan untuk melihat keunggulan struktur pekerjaan dan pengendalian terhadap perilaku karyawan. Hal ini sangat mengabaikan pentingnya prosedur, standar,



dan aturan kerja dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. (4) Gagal mengenali hubungan antar manusia dari beragam kondisi untuk mempertahankan motivasi karyawan. Sebagai contoh : produktivitas sangat mungkin diperbaiki dengan sistem penilaian kerja, program pengembangan karir, program pengayaan pekerjaan, dan sistem seleksi serta penempatan pekerja yang sepadan dengan bidang pekerjaannya.

**Fungsi SDM.** Karena fungsi SDM tiap perusahaan bersifat unik, maka kegiatan departemen SDM beragam antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dari pengamatan ternyata sekitar 60% keragaman kegiatan manajemen berkisar untuk tugas-tugas departemen SDM, belum lagi yang berkaitan dengan departemen lainnya. Keragaman tersebut antara lain dalam beberapa hal berikut : (1) Isu kompensasi, seperti administrasi asuransi, gaji dan upah, kompensasi pengangguran, perencanaan pensiun, proses penerimaan lowongan kerja; (2) Pelayanan pada karyawan, seperti penempatan di luar, perencanaan bantuan karyawan, program kesehatan dan kesejahteraan, perencanaan tabungan, dan pelayanan realokasi. (3) Kegiatan penguatan dan pemberian kesempatan pekerjaan yang sama; (4) Program analisis pekerjaan; (5) Testing pra-pekerjaan; (6) Penelitian tentang aspek sikap karyawan. Proses pengembangan internal secara otomatis menuntut dilakukannya perubahan secara menyeluruh terhadap pola pengelolaan SDM dalam organisasi untuk masa kini dan masa yang akan datang, karena selalu dihadapkan dengan perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Pasar tenaga kerja telah mengalami perubahan seiring dengan semakin kompleksnya tuntutan tenaga kerja. Keaveney (1995) mengemukakan bahwa telah terjadi perubahan pasar tenaga kerja pada dunia usaha, yakni: kehadiran angkatan kerja

wanita dan angkatan kerja terdidik. Kedua angkatan kerja tersebut memberikan andil untuk menciptakan warna baru dalam pengelolaan SDM.

### **Pengelolaan Jenjang Karir**

Tuntutan karyawan tidak lagi sebatas kompensasi keuangan, tetapi sudah mengarah pada kompensasi non keuangan, sehingga karir tidak lagi diterjemahkan sebagai suatu tingkat jabatan tertentu yang akan dicapai, tetapi lebih sebagai karir psikologis. Fleksibilitas tenaga kerja juga semakin tinggi, perpindahan tenaga kerja dari satu fungsi ke fungsi lain atau dari suatu perusahaan ke perusahaan lain akan semakin menggejolak. Purwani dan Dharmmesta (2002) mengemukakan bahwa dalam situasi demikian sangatlah penting bagi perusahaan untuk menaruh perhatian tentang jenjang karir, sebagai konsekuensinya perusahaan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru yang menyangkut permasalahan terhadap pengelolaan jenjang karir. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam karier, yakni: (1) Karir (*career*) sebagai promosi dalam organisasi; perlu keterkaitan antara kerja, keluarga dan waktu luang; (2) Perspektif karir, mencakup karir obyektif (urut-urutan posisi yang diduduki seseorang selama masa hidupnya), dan karir subyektif (sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua). Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu, yang menganggap bahwa: (a) orang memiliki tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya sendiri, serta (b) aktivitas SDM harus mengenali tahap karir (*career stage*) dan membantu karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi pada setiap tahap karir. (3) Pengembangan karir (Gambar 1) meliputi : (a) perencanaan karir (bagaimana masing-



masing orang merencanakan) dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya; (b) manajemen karir : bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir; (4) Terdapat tanggungjawab yang berbeda dari para karyawan dan organisasi dalam mengelola karier; (5) Karir: urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut; (6) Pengembangan karir organisasional: hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu dan proses manajemen karir institusional; (7) Perencanaan karir, merupakan proses sengaja supaya : (a) menyadari diri sendiri, peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi; (b) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir; (c) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman bersifat pengembangan untuk menyediakan arah, waktu dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir spesifik. (8) Manajemen karir, merupakan proses berkelanjutan, penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri

atau seiring dengan sistem karir organisasi.

Pengelolaan jenjang karir dalam suatu organisasi merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan atau diciptakan oleh organisasi dalam membantu SDM guna mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dan sekaligus tuntutan. Hal tersebut merupakan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh SDM dalam rangka memiliki keunggulan bersaing untuk masa yang akan datang.

Pengelolaan jenjang karir meliputi: (1) perencanaan karir, (2) pelatihan dan pengembangan, (5) penilaian terhadap kinerja organisasi, (4) penetapan target, (5) rotasi jabatan, (6) promosi jabatan. Pengelolaan jenjang karir menyediakan adanya program-program tentang seleksi untuk menerima orang-orang yang sesuai dengan suatu jabatan tertentu. Armstrong (1998) menjelaskan secara internal pengelolaan jenjang karir sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi, yang selanjutnya akan memberi tiga ide kunci hubungan antara struktur organisasi dengan pengelolaan jenjang karir, yaitu: (1) Struktur organisasi akan mengarahkan terbentuknya *core managerial competencies*. (2) Struktur organisasi yang berbeda akan mensyaratkan komposisi *core managerial competencies* yang



Gambar 1. Pengembangan Karir Organisasional



berbeda pula. (3) Struktur organisasi yang memberi arah pada model pengelolaan jenjang karir.

**Struktur Organisasi *Cellular*.** Tahap perkembangan selanjutnya adalah munculnya struktur organisasi *cellular* yakni struktur organisasi yang dibentuk oleh kelompok-kelompok yang mandiri atau unit-unit bisnis yang mempunyai otonomi yang dapat menunjukkan keberadaannya secara mandiri sebagai layaknya sebuah sel organisme. Kelompok kerja tersebut dapat saja bergabung dan berinteraksi satu dengan lainnya untuk membentuk sebuah organisme yang lebih besar. Dalam struktur organisasi *cellular*, perusahaan berfungsi bukan sebagai majikan tetapi sebagai pemberi atau penyedia suatu mekanisme untuk mengembangkan *knowledge intensive skill* anggota-anggotanya, dalam artian bahwa para karyawan perusahaan memiliki tanggung jawab secara penuh terhadap karir mereka sendiri, mereka bebas berkreasasi dan berimprovisasi sesuai dengan kesempatan dan ketrampilan yang mereka kembangkan sendiri. Dalam model ini satu kemampuan yang dipersyaratkan bagi karyawan yakni kemampuan untuk mengendalikan diri.

Hall (1996) mengemukakan bahwa model karir seperti itu sebagai suatu *protean career*. *Protean career* adalah karir yang didorong oleh individu bukan oleh organisasi, dan hal tersebut akan senantiasa disesuaikan dengan diri individu itu sendiri dan perubahan lingkungannya. Perusahaan hanya berfungsi sebagai fasilitator yang memberikan tantangan-tantangan pekerjaan dan hubungan secara formal maupun informal dalam jaringan kerja. Tujuan akhir individu dalam karir yang bersangkutan adalah kesuksesan secara psikologis (kebahagiaan keluarga, penguasaan ketrampilan, kedamaian), tidak sekedar pada pencapaian hirarki karir dalam struktur organisasi perusahaan atau sekedar keuangan semata.

Oleh karena itu jenjang karir bukan merupakan fungsi waktu secara kronologis tetapi sebagai suatu rangkaian tahapan proses belajar yang berkesinambungan (*continuous learning process*).

**Pengelolaan Karir Lentur.** Perubahan-perubahan yang terjadi menuntut adanya perubahan yang mendasar terhadap pola pengelolaan karir. Model pengelolaan karir tradisional adalah model pengelolaan lama yang diwujudkan dengan perjanjian jangka panjang atau bahkan seumur hidup antara karyawan dan majikan. Jenjang karir ditentukan dengan tataran hirarki akan menghasilkan kompetensi SDM yang statis. Dengan ruang gerak yang terbatas tersebut tentu saja tidak memberikan iklim menguntungkan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Untuk mengatasi sisi negatif yang ditimbulkan oleh model pengelolaan ini, sudah saatnya merumuskan kembali model pengelolaan jenjang karir yang relevan dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal.

Model pengelolaan karir lentur ini dapat diimplementasikan, namun dibutuhkan 4 syarat untuk pengelolaannya, yaitu: (1) Pendefinisian ulang pengertian loyalitas yang tidak lagi diartikan sebagai kemauan karyawan untuk tetap bertahan dan bergabung dengan perusahaan dalam kondisi dan situasi apapun. Pengertian loyalitas demikian sudah barang tentu sangat tidak adil. Keluarnya karyawan yang merasa tidak diberdayakan adalah suatu hal yang biasa dan bukan merupakan suatu masalah loyalitas. (2) Pandangan lama mengenai jenjang karir harus diubah. Spesialisasi seperti model pengelolaan dalam struktur organisasi tradisional tidak relevan lagi, saat ini baik perusahaan maupun karyawan akan lebih diuntungkan apabila karyawan-karyawan tersebut memiliki ketrampilan ganda (*multiple skill*). (3) Seluruh karyawan harus lebih sadar bahwa tujuan perusahaan adalah memberikan



pelayanan kepada pelanggan atas dasar nilai pelanggan. Ini berarti bahwa apabila perusahaan tidak dapat melakukannya, akan memiliki dampak yaitu tak seorangpun di dalamnya memiliki pekerjaan. (4) Model hubungan antara karyawan dan perusahaan bukan lagi sekedar *parent-child relationship* (perusahaan sebagai ayah dan karyawan adalah anak) tetapi harus mengarah pada *adult-adult relationship* (sama-sama dewasa) artinya penugasan-penugasan yang diberikan kepada karyawan tidak sekedar suatu penyelesaian pekerjaan semata, tetapi juga harus mampu memberikan kesempatan berkembang terhadap seluruh karyawan secara merata.

### Pendidikan

Program pendidikan pada hakekatnya merupakan jalur dan jenjang berkesinambungan yang menunjukkan peningkatan dan pengembangan SDM yang meliputi: (1) pendidikan umum atau pendidikan dasar yang merupakan bekal agar SDM mempunyai pengetahuan dasar yang memadai dan siap untuk dilatih; (2) latihan ketrampilan teknis (*technical know how*) atau profesionalisme untuk bidang tertentu baik tingkat rendah, menengah, atau tinggi.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa fungsi pendidikan adalah upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan (teknis maupun manajerial), terutama aspek profesionalisme kerja. Jadi, sedikit banyak program pendidikan berhubungan langsung dengan prestasi kerja. Ranupandoyo dan Husnan (1990) mengemukakan bahwa pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sementara Simamora (1999) mengemukakan bahwa negara-negara yang termasuk dalam

kategori maju seperti Amerika Serikat, Rusia, Inggris dan Jepang, pendidikan menjadi perhatian penting bagi masyarakatnya. Beberapa negara termasuk Indonesia sudah mulai mengarahkan fungsi pendidikan formal terutama sekolah-sekolah menengah dan perguruan tinggi sebagai tempat latihan serta persiapan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan lapangan akan tenaga kerja.

### Pengalaman (*Experience*)

Dewasa ini lingkungan bisnis cepat berubah serta penuh dengan ketidakpastian, yang mana perubahan tersebut di antaranya adalah perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, perubahan kebijakan penguasa, perubahan ketersediaan sumberdaya, serta perubahan pada struktur persaingan. Melihat berbagai perubahan tersebut maka para manajer dituntut untuk bisa dengan cepat menyesuaikan diri dengan kultur dan situasi baru yang dihadapinya. Kepakaran atau keahlian, pengetahuan (*knowledge*), serta *skill* menjadi semakin cepat ketinggalan zaman, sehingga pengembangan manajer seharusnya tidak lagi diutamakan pada pengajaran *skill* dan *knowledge*, tetapi lebih pada pembelajaran bagaimana untuk belajar (*learning how to learn*). Hal itu dilakukan untuk mengintegrasikan proses pembelajaran dengan pekerjaannya di dalam praktek bisnis yang sesungguhnya, yang disebut dengan *learning from experience* atau pembelajaran dari pengalaman. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pembelajaran ini adalah : (1) jenis pengalaman yang bisa mendorong pengembangan. (2) apa yang bisa diajarkan oleh pengalaman, dan (3) desain sistem pengembangan yang bisa mendatangkan manfaat maksimal.

Amstrong (1993) mengemukakan istilah pelatihan dan pengembangan tidak bisa saling dipertukarkan, karena keduanya sangat berbeda dan bisa digambarkan



sebagai dua kontinum yang saling berlawanan. Pada salah satu ujung kontinum adalah "pelatihan murni" yang menitik beratkan pada penambahan *skill* untuk meningkatkan kemampuan bekerja dalam melakukan suatu tugas yang sangat spesifik, sedangkan di ujung yang lain "pengembangan murni" berakibat dengan proses untuk memodifikasi perilaku. Karena tujuan pelatihan dan pengembangan berbeda, maka program pengembangan SDM untuk tujuan tertentu harus disesuaikan pula dengan pelatihan atautkah melalui pengembangan.

Kedua hal tersebut akan saling melengkapi serta sulit untuk menentukan kapan suatu aspek harus dihilangkan, karena itu perlu dimanfaatkan suatu metode pembelajaran yang mengkombinasikan hal-hal yang terbaik dari kedua aspek tersebut. Salah satunya adalah dengan menggunakan pendekatan pembelajaran pengalaman.

Hall (1996) mengemukakan proses pembelajaran para manajer/eksekutif dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi rentang waktu (jangka panjang dan pendek) dan dimensi target seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Poses pembelajaran dalam Dua Dimensi

Rentang waktu	Fokus pembelajaran	
	Tugas ( <i>task</i> )	Pribadi ( <i>self</i> )
Jangka pendek	Performans	Sikap
Jangka panjang	Adaptabilitas	Identitas

Sumber : Hall, 1996.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dalam jangka pendek, aktivitas pengembangan para manajer difokuskan pada peningkatan *performance skill*, yang dapat dilakukan melalui proses pembelajaran di dalam kelas, dimana dalam proses tersebut banyak mempelajari berbagai konsep, dan memasukkan komponen sosialisasi dan sikap yang membentuk identitas organisasi ke-

dalam program pengembangan. Adapun program pembelajaran jangka panjang diorientasikan pada tingkat adaptasi terhadap tugas dan pembentukan identitas pribadi. Adaptabilitas termasuk belajar bagaimana bersikap terbuka terhadap perubahan serta melakukan beberapa perubahan, sedangkan identitas di dalamnya termasuk keterbukaan untuk menerima masukan, dan memasukkan cara-cara baru dalam mengintrospeksi dirinya sendiri. Adaptabilitas dan identitas diistilahkan sebagai *meta-skill*, karena keduanya memberi kemampuan kepada para individu untuk belajar bagaimana agar bisa belajar. *Meta-skill* ini merupakan kemampuan *leadership* yang sangat penting di masa sekarang dan yang akan datang (Hall, 1996). Pengembangan kemampuan manajerial akan dapat berkembang dengan baik, manakala didukung dengan pengalaman kerja, namun demikian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu jenis pengalaman, tantangan pekerjaan, dan pelajaran yang diambil dari pengalaman.

Berbagai pengalaman memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang sehingga bisa meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam hal : (1) Pengalaman (*knowledge*) dan *skill* untuk menetapkan dan melaksanakan agenda /jadwal, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk keperluan bisnis. Agenda mungkin mencakup berbagai jangka waktu pemenuhan, berbagai masalah bisnis dan untuk tujuan umum maupun khusus. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar program pengembangan melalui pembelajaran dari pengalaman berjalan sukses, yaitu : (1) Sebelum berpengalaman selalu membutuhkan bantuan orang lain dalam merencanakan pendekatan apa yang digunakan agar bisa mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini dibutuhkan karena kesempatan pembelajaran umumnya terkandung dalam konteks yang sangat kompleks yang mungkin tidak



disadari oleh seseorang. (2) Selama pengalaman atau selama menjalani suatu tugas perlu untuk memikirkan apa yang bisa dilakukan dalam situasi tersebut dan apa yang tidak bisa. Perlu juga membutuhkan *feedback* terhadap tindakannya selama menjalani suatu program pengembangan. *Feedback* dapat diberikan oleh teman kerja yang dapat memberikan dukungan emosional dan mendorong agar bisa memenuhi rencana pengembangan yang telah disusun semula. (3) Setelah melalui suatu pengalaman, refleksi akan membantu mengambil pembelajaran dari pengalaman yang dialami. Tekanan dan pekerjaan manajerial menyebabkan tidak tersedianya waktu untuk dapat merefleksikan pemahaman baru dan banyak organisasi tidak memperdulikan hal ini, sehingga memberikan waktu tersendiri untuk mendiskusikan pembelajaran akan sangat membantu.

### Komunikasi

Pemberdayaan karyawan dalam menghadapi abad ke-21 perlu dilakukan, khususnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang relevan dengan level pekerjaannya. Hal ini mengingat semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis yang memerlukan kecepatan bertindak dalam rangka memenuhi tuntutan pelanggan. Newman dan Krzytofial (1998) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan adalah suatu unsur yang penting dalam kemunculan paradigma. Hal ini menyangkut proses pemberdayaan untuk mengambil keputusan yang relevan terhadap level tugas pekerjaan, serta diharapkan mempunyai dampak positif pada kemampuan organisasi dalam menyediakan nilai bagi para pelanggan. Masih banyak perusahaan yang menolak terhadap keterlibatan karyawan non manajemen dalam mendesain dan mengimplementasikan program kerja, padahal menurut Miner dan Crane (1995)

keterlibatan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan akan membawa kepada sistem pendesainan dan pemahaman yang lebih baik serta komitmen yang lebih besar terhadap efektivitas jalannya suatu sistem. Perlibatan individu-individu dari berbagai unit organisasi jelas akan meningkatkan kemampuan dalam proses pengambilan keputusan, karena mereka bisa saling kerja sama memberi dan bertukar informasi mengenai hal-hal yang tidak mereka miliki.

Ada berbagai cara dan pola pemberdayaan karyawan dalam perusahaan, satu diantaranya menurut Hall (1996) dapat ditempuh melalui kebebasan berbicara antara para anggota organisasi, sebab jika pemberdayaan karyawan kurang akan menyebabkan para karyawan tidak memberikan partisipasi yang berarti bagi organisasi dan mengakibatkan rendahnya komitmen anggota organisasi terhadap organisasi bersangkutan. Secara implisit Hall (1996) menjelaskan bahwa pola pemberdayaan mengandung tiga konsep yaitu: (1) pemberdayaan itu sendiri (*empowerment*), (2) kebebasan berbicara (*freedom of speech*) dan (3) kultur organisasi. Sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan organisasi terlihat seperti pada Gambar 2.

(1) *Desire*, adalah adanya keinginan dari pihak manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yaitu: (a) pekerja diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang; (b) memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja; (c) mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja; (d) mengembangkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

(2) *Trust* : adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan,



langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain : (a) memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan; (b) menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja; (c) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja; (d) menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan; (e) menyediakan akses informasi yang cukup.

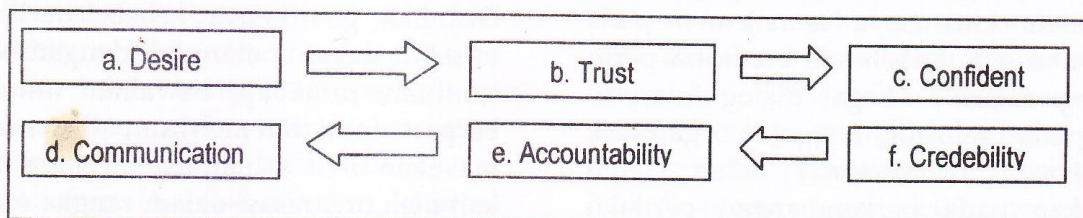
(3) *Confident* : adanya saling percaya menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain: (a) mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan; (b) menggali ide dan saran dari karyawan; (c) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen; (d) menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

(4) *Credibility* : menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat, sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Termasuk *credibility* antara lain : (a) memandang karyawan sebagai partner yang strategis; (b) peningkatan target di semua bagian pekerjaan; (c) memperkenalkan inisiatif indi-

vidu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi; (d) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

(5) *Accountability* : pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan. Termasuk *accountability*, adalah: (a) menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan; (b) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas; (c) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran; (d) memberikan saran dan bantuan dalam menyelesaikan beban kerjanya; (e) menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

(6) *Communication* : adanya komunikasi terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Termasuk *communication*, adalah: (a) menetapkan kebijakan *open door communication*; (b) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka; (c) menciptakan kesempatan untuk *cross-training*. Model *Empowerment* menggambarkan bahwa pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan mem-



Gambar 3. Model Empowerment



bangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan dan perlunya komitmen dari anggota organisasi terhadap organisasi yang bersangkutan.

**Kebebasan berbicara**, merupakan proses dimana setiap individu berkomunikasi secara bebas dan bertanggungjawab bila menggunakan suatu alat berbicara yang dilindungi. Istilah tanggungjawab berlaku bagi keduanya, baik pengirim maupun penerima pesan. Kebebasan berbicara akan memberikan peluang untuk saling bertukar ide dan membantu menciptakan masyarakat yang lebih *informed*, yaitu saling berbagi informasi, ide-ide, keyakinan, sikap, serta meningkatkan peranan mereka sebagai agen informasi di dalam bursa pasar ide.

**Kultur organisasi**. Kultur organisasi adalah suatu proses komunikasi dimana para anggota organisasi dapat memahami organisasi dan peran mereka dalam tugas. Pengertian kultur organisasi tersebut memfokuskan pada upaya seseorang dapat mengerti apa yang harus diketahui dan bagaimana melakukannya di dalam organisasi tersebut. Secara aplikatif ada beberapa prinsip yang dapat dipakai untuk mencapai kebebasan berbicara dalam rangka pembentukan kultur pemberdayaan anggota organisasi. (1) Pada level kultur makro, hal yang menjadi perhatian adalah membesarkan rasa percaya diri bahwa kebebasan berbicara tidak hanya diijinkan di dalam organisasi, melainkan juga dapat dipakai sebagai pendorong atau penyemangat pada berbagai aras manajemen. Prinsip ini secara jelas menunjukkan bahwa pentingnya peran manajemen, khususnya manajemen pada tingkat atas; (2) Kebebasan berbicara perlu didorong dalam berbagai dialog interpersonal pada seluruh anggota organisasi. Komunikasi interpersonal akan lebih difokuskan pada perkembangan perilaku baik verbal maupun non verbal yang berlangsung secara tatap muka antara dua orang, antara manajer dengan bawahan,

antara bawahan dengan bawahan lainnya, antara manajer dengan manajer lainnya. Prinsip ini difokuskan pada pemberdayaan dialog interpersonal yang dilandasi atas suatu kebebasan dan pertukaran ide secara terbuka. Hasil komunikasi tersebut akan memunculkan iklim komunikasi yang lebih positif, yang pada akhirnya akan menunjukkan adanya sifat yang empati, spontanitas, adanya kesejajaran antara dua komunikator yang dapat berkembang lebih baik. (3) Tim harus mampu menyediakan kebebasan seluas mungkin bagi para anggotanya guna bertanggungjawab dan berdiskusi secara sehat. Pendekatan tim ini diharapkan mampu memecahkan berbagai problematika yang dihadapi organisasi, karena telah melibatkan berbagai unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. (4) Para anggota organisasi harus menjadikan kebebasan berbicara sebagai suatu sifat utama dalam berbagai dialog interpersonal yang ada.

Konsep kebebasan berbicara tersebut di atas pada dasarnya merupakan suatu proses komunikasi di antara para anggota organisasi. Proses komunikasi ini telah mempresentasikan bahwa elemen-elemen kunci komunikasi ke bawah dan ke atas yang secara ideal harus memungkinkan atasan memberikan instruksi kepada bawahan dalam tataran kelayakan pelaksanaan tugas, kejelasan dalam pemberian balas jasa, menyediakan dukungan sosial-emosional, serta mengijinkan bawahan untuk menanyakan tentang peran kerjanya dan memberikan usulan tentang sasaran organisasi di masa yang akan datang. Disinilah pentingnya kebebasan berbicara tersebut dalam kaitannya dengan berbagai tuntutan terhadap bawahan untuk ikut berpartisipasi dan menyampaikan masukan-masukan atau usulan-usulan yang diperlukan oleh organisasi dalam rangka mencapai sasarannya. Tanpa adanya kebebasan berbicara proses komunikasi dan pertukaran informasi antara atasan-bawahan tidak akan



tercapai secara efektif, karena itu setiap organisasi perlu memantapkan komunikasi yang baik antara atasan-bawahan.

Perlu disadari bahwa dalam komunikasi atasan-bawahan terdapat beberapa penghalang yang menyebabkan tersumbatnya proses komunikasi. Miner dan Crane (1995) menyatakan bahwa ketersumbatan proses komunikasi disebabkan, karena: (1) konflik dalam peran yang diminta, atasan dituntut untuk melaksanakan dua fungsi yaitu tugas dan sosial-emosional. Atasan harus secara simultan memberi petunjuk dan mengawasi pekerjaan bawahan, di pihak lain juga harus dapat memberikan perhatiannya terhadap hasrat dan kebutuhan emosional bawahannya. Hal ini yang menjadi hambatan bagi atasan dalam menyeimbangkan dua peran yang diminta. (2) pengaruh aktivitas tutup mulut, yang mengacu pada kecenderungan untuk menghindarkan diri dari berita yang dianggap tidak menguntungkan bagi pihak lain. Baik atasan maupun bawahan mempunyai kecenderungan menghindari diri dari penyampaian berita yang jelek, dan dianggap akan memberikan dampak adanya reaksi-reaksi negatif dari si penerima berita. Aktivitas tutup mulut ini jelas akan mengakibatkan tidak efektifnya komunikasi antara atasan dan bawahan. (3) pengaruh status, atasan mempunyai kecenderungan untuk menilai kurang obyektif terhadap komunikasi dengan bawahan. Pada umumnya seseorang akan berhasrat untuk berkomunikasi dengan orang-orang yang berstatus sama atau lebih tinggi daripada berkomunikasi dengan orang-orang yang berstatus lebih rendah. Karena itu banyak perusahaan telah mengurangi perbedaan-perbedaan status dalam rangka menciptakan komunikasi yang lebih baik antara atasan-bawahan. (4) faktor waktu, keterbatasan waktu akan mengakibatkan komunikasi atasan dengan bawahan kurang baik, khususnya pada tingkat organisasi yang

lebih rendah. Pada tingkat organisasi ini diperlukan komunikasi verbal yang memerlukan waktu yang cukup lama dari waktu kerja. Keterbatasan waktu ini juga akan menjadi penyebab komunikasi menjadi tersumbat.

Berbagai hambatan komunikasi akan mengakibatkan komunikasi menjadi jelek, pada akhirnya akan memberikan respon yang kurang baik, bahkan negatif, sehingga apa yang menjadi sasaran pemberian kebebasan berbicara tidak akan tercapai. Aplikasi untuk mencapai efektivitas kebebasan berbicara dirasa belum cukup apabila hanya menawarkan suatu dukungan dan pemberian kesempatan kondusif bagi para pelaksana. Perlu pula adanya pengembangan keahlian atau kemampuan berkomunikasi bagi seluruh tingkat organisasi, agar dicapai komunikasi yang lancar, serta direspon positif. Kebebasan berbicara pada intinya merupakan suatu proses komunikasi, untuk itu harus didasarkan pada beberapa prinsip komunikasi yang efektif seperti dikemukakan Schuller dan Jackson (1996) sebagai berikut. (1) Perlu tersedianya waktu. Komunikasi banyak membutuhkan waktu karena harus menghilangkan perbedaan status, budaya, efek tutup mulut, dan hambatan-hambatan lain. Hal ini mengandung makna bahwa perlu adanya usaha ekstra untuk mengembangkan hubungan yang baik dengan bawahan. Akibat tidak disediakan waktu yang cukup sehingga mengakibatkan pemilihan media komunikasi yang salah, karenanya atasan harus menyediakan waktu yang cukup untuk bertatap muka dengan para bawahan. (2) Menerima keberadaan orang lain yang memiliki perasaan dan persepsi yang mungkin berbeda dengan perasaan dan persepsi anda. Berempati terhadap orang lain akan meningkatkan penerimaan mereka, dan sebaliknya berlagak *superior* dan bekerja secara arogan bertentangan dengan penerimaan. (3)



Jangan membingungkan seseorang dengan masalah, karena umumnya penerimaan terhadap orang lain akan berguna untuk menjadi lebih berorientasi pada *person*. Oleh karena itu pusatkan atau fokuskan perhatian pada apa yang dilakukan oleh seseorang bukan pada siapa orangnya, usahakan untuk lebih deskriptif dari pada evaluatif. (4) Katakan sesuai dengan yang anda rasakan, pastikan kata-kata, pikiran, perasaan, dan tindakan yang menunjukkan kesamaan bentuk dan ukuran bahwa semuanya berisi pesan yang sama. (5) Dengarkan secara aktif; komunikasi yang efektif mensyaratkan pendengaran yang baik. Orang yang hanya disibukkan oleh pikirannya sendiri atau semata-mata hanya mendengarkan apa yang didengarkan bukanlah pendengar yang baik. Pendengar yang baik bukan merupakan proses yang pasif, malainkan aktif mendengarkan untuk memperoleh interaksi yang lebih besar. (6) Berikan umpan balik yang spesifik dan tepat waktu, untuk memulai komunikasi dengan orang lain dengan memberikan umpan balik tentang perilaku mereka. Lakukanlah dengan segera dan secara eksplisit, katakanlah betapa bagusya presentasi seseorang klien, dan katakan itu dengan segera.

### SIMPULAN

SDM merupakan aset utama bagi pembangunan, karena itu untuk mencapai tujuan pembangunan nasional perlu memobilisasi semua SDM yang ada. Manajemen SDM meliputi fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Konsep-konsep umum dalam pengembangan SDM yang belum tentu berlaku di setiap tempat dalam segala waktu, karena itu penerapannya disesuaikan dengan permasalahan manajemen pengembangan SDM secara kasuistik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1988. Manajemen Sumberdaya Manusia, Terjemahan. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dessler, G. 1986. Manajemen Personalialia, Terjemahan. Erlangga, Jakarta.
- Flippo, E.B. 1992. Personel Management, Sixth Edition, McGraw Hill, Inc. New York.
- Hall, DT. 1996. Exsecutive Career and Learning Selection, Strategy and Development, Human Resource Planning. 19 (2): 90-94.
- Handoko T.H. 1989. Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study. Journal of Marketing. 59(1): 71-82.
- Miner, J.B and Crane, D.P. 1995. Human Resources Management: The Strategic Perspective. Harper Collins College Publisher, Inc.
- Newman, J.M., and Krzytofial, F.J. 1998. Value Chain Compensation. Compensation and Benefits Review, 30 (3): 111-118.
- Purwani, K., & Dharmmesta, B.S. (2002). Perilaku Beralih Merek Konsumen Dalam Pembelian Produk Otomotif. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. 17 (3): 288 - 303.
- Ranupandojo H, dan Husnan S. 1990. Manajemen Personalialia, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Simamora H. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke Dua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Schuller, RS and Jackson. 1996. Human Resources Management : Positioning for the 21 Centuries, 6<sup>th</sup>, Edition, West Publishing Company, New Jersey.